文心蘭花卉產銷班個案研究(二)

◎農試所農經系　張采蘋

四、營運分析

(一)生產部分

本班位於台中大坑山區坡地，海拔150~200公尺，由於本區劃歸為台中大坑風景區，班員土地拓增成本高、土地使用變更也困難，因此本班班員之文心蘭栽培面積平均低於0.3公頃，屬於小面積兼業栽培性質。也由於位於山區坡地，機械化程度低，因此園區之管理難度較一般平地高，生產成本也相對偏高。另外，山區野鳥啄食花蕾情形嚴重，防治困難，加以無防雨設施，因此軟腐病、疫病、落蕾現象等不易控制，是生產上的一大瓶頸。

文心蘭切花的主要成本項目為人工費、成園費與折舊費等。根據86年調查資料（表二、三），本班平均每枝生產費用18.8元，較全省平均9.9元，約高90%；平均每枝售價12.9元（扣除手續費後）較全省平均售價10.7元，約高21%，但因平均公頃產量較全省低36%，致主產物產值仍低於全省23%，副產物價值又遠低於全省平均，因此，粗收益、損益、家族勞動報酬與農家賺款均低於全省平均且呈負值，平均每公頃虧損912,650元，甚至連自己的家工工資均無法賺回。因此，本班雖號稱品質為全省之冠，亦深受日方肯定與喜愛，但在成本偏高與產量復偏低之情況下，收益卻遠居本省文心蘭花農之末。

本班採傳統遮陰網覆蓋栽培，內設植架，每分地之栽植密度約8,000~10,000盆。班員中最早創園於81年，之後班員陸續創園，因此本班班員之文心蘭株齡多屆5~6年以上。一般進入盛花期且管理良好之成園(3~4年園)年切花產量每分地約50,000~60,000枝，本班班員平均之年切花產量每人每分地約在10,000~12,500枝，遠低於平均數，可能的原因除了班員所有之文心蘭株齡已達更新年限外，成園初期由於班員經驗不足，在種苗選購上曾因品種不適，致使花費好幾年的力氣在更換品種的工作上，及山區之管理較粗放等，都是使產量偏低的可能原因，因此正確地篩選合適本地區生產之文心蘭切花栽培品種及培育種苗，同時儘速進行植株更新工作是迫不及待的問題。

作者：張副研究員采蘋
聯絡電話：(04)3302301轉657

表二、民國86年班文心蘭每公頃生產成本與全省比較

單位：元

項目	本班		全省	
	金額	%	金額	%
直接費用	1,479,029		1,392,184	
肥料費	175,000	5.9	122,086	4.5
人工費	976,402	33.0	927,380	34.6
（自家工）	761,506	25.7	776,918	29.0
農藥費	111,862	3.8	78,410	2.9
能源費	29,523	1.0	27,616	1.0
材料費	128,937	4.4	146,704	5.5
運　費	57,305	1.9	89,988	3.4
間接費用	1,479,064		1,286,538	
成園費	820,466	27.7	743718	27.8
農用設施折舊費	470,471	15.9	384,450	14.4
農機具折舊費	50,544	1.7	8,667	0.3
地　租	17,711	0.6	42,220	1.6
（自給）	17,711	0.6	36,651	1.4
資本利息	119,872	4.1	107,483	4.0
生產費用總計	2,958,093	100.0	2,678,722	100.0
每支生產費用	18.8		9.9	

資料來源：農試所農經系、農委會中部辦公室

表三、民國86年班文心蘭每公頃收益與全省比較

單位：元

項目	本班		全省	
	金額	%	金額	%
主產物產量(支)	155,478	63.7	243,900	100.0
單　價	12.9	120.6	10.7	100.0
主產物產值	2,012,110	77.1	2,608,406	100.0
副產物價值	33,333	12.4	267,757	100.0
粗收益	2,045,443	71.1	2,876,163	100.0
生產費用總計	2,958,093	122.7	2,410,965	100.0
損　益	-912,650	-462.2	197,440	100.0
家族勞動報酬	-151,144	-15.5	974,358	100.0
農家賺款	-13,561	-1.2	1,118,492	100.0

註：損益＝粗收益－生產費用總計
　家族勞動報酬＝損益＋人工工資（自給部份）
　農家賺款＝家族勞動報酬＋地租（自給）＋資本利息
　資料來源：農業經營專家診斷報告，1999/5，農委會中部辦公室

㈡集貨場部分

本班班場所係由班長提供，受限於土地面積與風景區限建之相關規定，擴充不易，平時作爲集貨中心使用，必要時也作爲班活動場所，雖設有會議室、資訊室、進貨區、物料管理區、選別區、包裝區、冷藏庫等區域，但因文心蘭切花集貨數量龐大，集貨中心面積又極有限，各種包裝器材雜亂堆置，平時雖也作各項資材管理及盤點，但資材散失情形仍時常發生，尤其每逢集貨時，現場紊亂，動線不明確，集花桶滿場放置，人員進出均感困難，無法有效發揮各區標示之功能。

此外，本班共同採購物料作業項目涵蓋範圍極廣，幾乎由生產到採收處理及集貨分級資材等所需之物料皆已涵括入共同採購內，共同採購之物項涵括生產與包裝所需之物項，由該班統計顯示：本班經由共同採購降低總生產成本18% ，對班員之貢獻頗多，有持續加強之必要。然而辦理共同採購，並非只是集體叫貨之動作而已，要發揮共同採購之功能，則原物料管理之功能必須強化，因此，如何規劃集貨場之動線，使集貨流程流暢，原物料管制功能彰顯則爲本班另一個應加強的工作。

㈢組織部分

本班現有班員十五人，依組班規定設有班長、副班長、書記及會計各壹人，又因生產及運銷各項資材管理需要，設有倉管人員壹人。班員十五人分爲四組，每組設連絡員壹人，並依其專長兼任康樂、病蟲害防治、肥培管理、自動化管理等組長職務。班長因實際負責共同運銷業務，故同時兼任品管組長。

產銷班班會約略每兩個月開會壹次，符合產銷班組織輔導管理之規定；開會程序亦能依一般會議程序進行，班員出席踴躍，會議記錄完整，是相當成功的班會。惟會議間各組報告過於簡略，無法發揮原組織設計功能，且班員主動發言少，互動不足，易流於形式，而導致組織功能不彰和班員的向心力的不足。

本班班幹部、班員經常參加各項產銷相關訓練活動及各種資訊及網路課程研習，亦經常聘請專家前來講授文心蘭育種、選種、施肥、施藥、產期調節、病虫蟲害防治等各項專業技術，和解析日本外銷市場前景及市場拍賣實況等產銷資訓訊。此外，班亦辦理展示、展售及各項同業間的交流、觀摩研習等活動，並與參加共同運銷之非班員進行策略聯盟研討。但因參與訓練人員較爲集中，且各項活動事後缺少行動計畫配合加以落實，因而班員間的共識較難達成，各種栽培管理技術也就參差不齊，而品質間的差異就直接影響到班員辦理共同運銷的意願。

本班辦理共同運銷，應爲班共同事業，但因委託班長進行集貨及倉管管理資材，班員實際參與程度不高，不但無法有效運用班員專長，同時各種設備資材的管理使用，也較難合理化。因此如何從運銷流程中進一步規劃出共同利基，使共同運銷業務經營有效率，並且更符合多數班員利益，這將是未來班共同事業成功的關鍵要素。

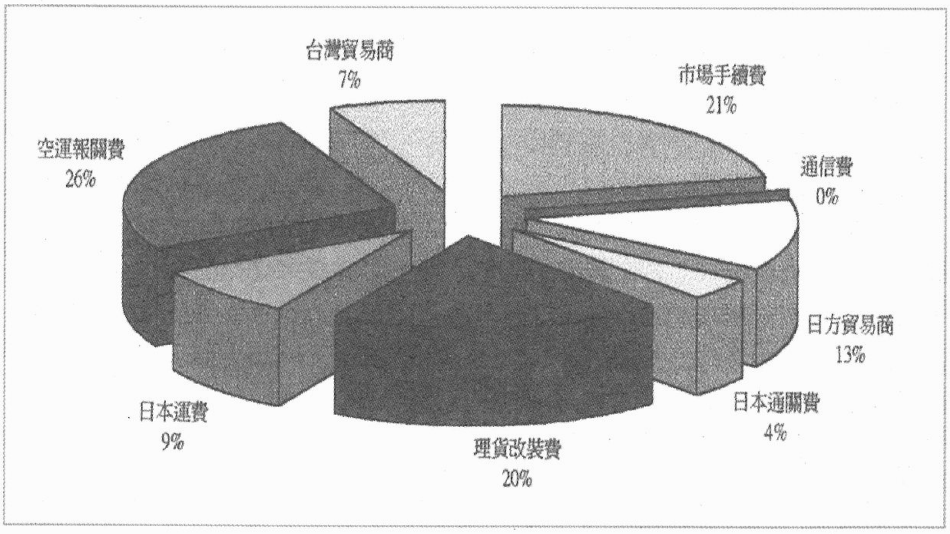
㈣行銷部分

本班成立於82年8月，主要產品爲文心蘭，班員多兼營其他作物，僅文心蘭採行共

同分級包裝、共同計價之行銷方式運行。本班於84年7月開始銷貨，84年半年間出貨量23萬支，85年全年49萬支，86年98萬支，成長速度相當驚人。本班班員15人，年出貨量約20萬支，其餘貨源則來自於鄰近產銷班。就班之行銷計畫而言，由於目標市場是日本，而目前日本市場對本班產品需求仍殷，故而本班目前行銷策略上並未特別對貨源掌控下功夫，僅依據班員與其他供貨產銷班之種植情形，憑經驗估算，對於供貨數量之變動亦不以爲意，就行銷觀點而言，貨源之穩定爲第一要件，何況面臨產能之增加與通路結構之變化，應加強落實銷售計畫，以確切掌握班營運之績效。

與一般農民、產銷班情形雷同，本班對於資訊之蒐集與運用能力仍待加強，本班由於以外銷爲主，市場資訊僅憑單一貿易商傳輸，有礙市場資訊之掌握與市場開拓。目前日本各市場間仍有價差，應儘量掌握相關資訊並多加利用，協助判斷，以爭取更好的收益。此外，本班由於採取共同計價作業，在帳務處理上相對於其他產銷班也更明確與公開，爲了分配貨款之需求，本班已有初步之成本分析，以此爲基礎，配合會計電腦化作業，可以使資料變成有用的資訊，強化班管理績效，更可增加班員向心力。

延續上述資訊利用的思考，我們由其行銷成本來觀察，平均每枝切花之運銷費用約需15元，佔拍賣價格之51% ，其中空運費爲最主要費用，占1/4強；其次日本市場費用、理貨改裝費用也各占1/5，就這些支出中可從中思考有否改善的空間？能否利用水平、垂直整合的方式降低成本，改變產品包裝方式等提升產品價值。此外，本班產品線過度集中、市場過度集中均爲潛在危機，造成利潤空間之風險性，應加強新產品之研發



圖四、文心蘭運銷成本結構

資料來源：農試所農經系

並擴大市場通路。

本班在每年年度之初雖有進行新年度之生產預估計劃，但由於受季節、天候及田間管理技術等之影響，切花產量極不穩定，加上班員在集貨之自主性極高，集貨量變化起伏頗高，因此生產計畫之執行度低，連帶影響該班之銷售計劃，只能做到集多少花就運銷多少，談不上有運銷策略之應用。

㈤財務部分

本班極力想建立會計制度，以昭公信，並希望導入電腦化作業，介入診斷之時，該班已委請廠商撰寫電腦程式，並已進入測試階段，顯見本班對企業化經營之企圖心。該班的組織架構內設有會計乙名，產銷班現金收支採流水賬記帳方式記錄，但僅現金收支有記錄，大多數現金收支亦附有憑證，轉帳部分則付之闕如；87年6月29日首次編製完成87年1月～6月的損益表與87年6月29日之資產負債表。惟因農業使用之會計科目並未一致化，許多使用之習慣尚未建立，加上農民對會計並無概念，因此編製結果並不理想，事實上，會計制度並非只建構於電腦化上，電腦僅是會計帳目處理的工具而已，更重要的是因應農民的需要，建立一套能反映農民營運狀況的帳務處理流程，因此應先建立基本的會計科目，學習帳目處理的正確流程，如此才能借助電腦的功能，建立完整而有效的會計系統，提供有用的數據資料供營運決策參考。因此，若本班有心建立好的會計制度，則小至帳目登錄，憑證依據，大至物品請領程序都需加以考慮及規範。

其實，財務管理除會計帳之處理外，更應包括資金籌措與運用，以及投資決策等。該班資金的來源除成班時繳交的入班費每人1,000元，及每年每人繳交年費1,000元與班員及貿易商的贊助款外，最主要來源即是政府補助款。而班資金約50％用於購置共同設備，其餘均作爲班營運資金，並無其它運用機制。如何強化此部份之功能，是本班未來能否持續維持榮景之重要因素。

五、 結論與建議

鑑於臺灣之小農經營型態，藉助於產銷班運作以收經濟規模之效，實乃邁向企業化經營之第一步。然而，產銷班之組成若僅止於某些共同需要，則其基礎未免過於薄弱，因此，輔導產銷班之願景與目標，希望該班能成爲班員之共同事業體，班營運之成敗與班員息息相關，休戚與共，惟有如此，所有的努力與投入才有價值，無論外界環境如何變遷，本班也才能眞正永續經營。故而，輔導發展共同事業，促進經營管理能力持續不斷提升，使之有能力做投資決策、有能力進行行銷發展策略，爲長期目標。

本班主要產品爲文心蘭，目標市場爲日本；如前所述，目前日本文心蘭市場需求量大約一半來自於國外，在日本大幅開放進口切花比例之情形下，進口需求仍有增加趨勢，此爲產業之機會點，但在亞洲金融風暴之影響下，日本消費能力與消費偏好之轉變均待觀察，此爲產業之隱憂；本班有強大的集貨能力，且位於高品質產區，掌握高品質貨源，加上分級包裝嚴格，享有品牌優勢，然而，大企業集團介入市場，通路結構變化可期，本班應及早思考因應對策；由上述說明可知就短期而言，本班營運仍有其利潤空間，宜在現有基礎上，進行體質改善工作，

並強化經營管理能力，但中程而言，整體產業有其機會點亦有其威脅處，究竟要掌握機會或規避威脅，必須努力調整體質，持續加強企業經營能力，做為決策判斷之依據，因此，中程而言應強化班財務分析能力，調整產品策略與行銷策略。

就短程而言，如前所述，本班處於產業發展之分岐點，雖有風險，但短期中仍有競爭之利基所在；因此短期中，除強化其競爭優勢外，應積極改善經營體質，以因應未來之變化。改善經體質之積極作爲建議如下：

㈠組織與人力管理方面

重新釐清班組織目標，檢討組織功能需求，改進班組織架構，增列行銷部門，並落實組織運作，凝聚向心力。

㈡生產管理方面

爲增加班員品質之一致性，並提高班員切花品質，宜建立生產流程作業標準，討論作業流程中之管制重點，使田間個別管理之班員，在一致性之管制機制下，有較一致性之產出水平，便於共同分級作業。此外，如前所述，本班植株老化情形嚴重，因此，植株更新計畫之安排與執行爲首要工作。

㈢現場管理方面

因文心蘭切花集貨數量龐大，集貨中心面積相對不足，資材散置、現場紊亂、動線不明確、集花桶滿場放置，無法有效發揮各區標示之功能，亟待現場管理及集貨流程改善，並加強原物料管理，以減少原物料損耗，降低集貨包裝成本。

㈣行銷管理方面

班員15人之年出貨量約20萬支，就集貨能力而言本班成長速度相當快速，主要貨源則來自於鄰近產銷班，本身班員僅佔1/5。面臨產能之增加與通路結構之變化，應加強落實銷售計畫與資訊蒐集及轉化運用之能力，又爲增加產品之利潤空間，應思考利用水平、垂直整合的方式降低成本，強化產品包裝方式等提升產品價值。此外，本班產品線過度集中、市場過度集中均爲潛在危機，造成利潤空間之風險性，應加強新產品之研發並擴大市場通路。

㈤財務管理方面

該班現金收支大多有記錄，目前共同運銷中個別花農的貨款計算已電腦化作業，惟代收貨款尙未納入電腦管理，且產銷班會計軟體尙在測試中，雖然利用電腦已能編製財務報表，但因帳目不完整，憑証不全，加以會計科目不對，致損益表不正確，資產負債表不平衡。因此，配合財務管理的電腦化作業，首應設定並確認會計科目，積極建立會計制度合理化，並依循正確的會計處理程序，編製正確的財務報表，進而分析報表，作爲日後經營管理改善的依據。此外，班基金的籌措與運用仍待加強，對新投資計畫的事前評估尤應加強，如此不僅可降低投資風險，亦可讓班員明瞭投資可行性，有助於共識的形成，凝聚班員向心力。